

Г.П. Пасемко, д-р наук з держ. управління, професор

Г.Є. Бесєдіна, канд. екон. наук, доцент

П.В. Лактіонов, аспірант

Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва

ВИКОРИСТАННЯ АКСІОЛОГІЧНО-ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ У ПРОЦЕСІ ДОБОРУ КЕРІВНИКІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Обґрунтовано зростання ролі керівника сільськогосподарського підприємства в ринкових умовах господарювання. Доведено, що для ефективного лідера необхідні, такі здібності як стратегічне визначення перспектив розвитку керованої організації і здатності до моделювання складних ситуацій, прораховування ризику, змінювати організаційну структуру й культуру. Встановлено, що для забезпечення високих економічних результатів діяльності, створення здорового психологічного клімату в трудовому колективі та формування іміджу керівника, великого значення набуває вміння керувати людьми з досягненням високої продуктивності праці та низьким рівнем стресу. Висвітлена необхідність використання аксіологічно-цільового підходу процесі добору керівників сільськогосподарських підприємств.

Ключові слова: управління, лідерство, аксіологічно-цільовий підхід, управлінський персонал, сільськогосподарське підприємство.

Постановка проблеми. Важливим завданням аграрних суб'єктів в теперішній час є формування адаптованого до ринкових умов кадрово-управлінського потенціалу. Керівники аграрних підприємств повинні формувати таку кадрову політику, яка б відповідала стратегічним напрямкам підприємницької діяльності, зокрема набувають актуальності питання антикризового управління та управління персоналом. У сучасних соціально-економічних умовах людина є основною рушійною силою інноваційних процесів розвитку суспільства, своєрідним „пусковим механізмом” для приведення в дію продуктивних сил, а управління персоналом набуває значення системоутворюючого чинника виробництва. Трансформація виробничих відносин вимагає зосередження уваги на якісному аспекті управління персоналом підприємства, без чого неможливо забезпечити економічний розвиток суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Покращення якості

трудової діяльності є обов'язком всіх категорій працівників і в першу чергу керівників підприємств, оскільки особистий приклад залишається суттєвим мотиваційним фактором. Цій проблемі присвячена дуже велика кількість праць вітчизняних і зарубіжних вчених [1 – 7].

Зміни концептуального характеру продуктивних сил і виробничих відносин у аграрному секторі економіки України актуалізують пошук теоретико-методологічних підходів до обґрунтування шляхів поліпшення якості управління сільськогосподарських підприємств, метою якого є не лише підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва, а й зростання добробуту населення та захист його основних прав і свобод.

Формулювання цілей статті. Обґрунтування підходу щодо добору керівників сільськогосподарських підприємств, який ґрунтується на аксіологічно-цільових засадах, що забезпечує узгодження цілей власника підприємства, керівника та найманих працівників.

Виклад основного матеріалу. Наукове управління, з одного боку, передбачає дотримання об'єктивних економічних законів, принципів, прогресивної технології управління, а з іншого – включення в управлінський процес конкретних форм, зразків зі сфери мистецтва успішного розв'язання підприємницьких завдань, досвіду роботи кращих менеджерів. Управління акумулює світові досягнення у сферах психології, логіки, риторики, етики, філософії, права і таке ін.. Воно являє собою систематизовані теоретичні узагальнення про кращі зразки, прийоми, методи та засоби успішної керівної діяльності. Управління, як творчий процес, охоплює широке коло питань оперативної роботи; розвитку службових зв'язків та ділових контактів; мотивації підлеглих до високопродуктивної праці; підтримки високої дисципліни праці; розв'язання конфліктних ситуацій; переконання; логіки доказу; ораторського мистецтва; ефективності стилю управління на різних ієрархічних рівнях та ін.

Управління, як творча управлінська діяльність, комплексно характеризує роль індивідуальних якостей керівника і стиль його роботи в досягненні поставлених цілей. Високий рівень мистецтва управління не є загальною мірою наявності менеджерських якостей, вона проявляється за певного поєднання таких ознак як інтуїція, досвід творчої діяльності, висока освіченість, професіоналізм, комунікабельність, відповідний тип мислення, рішучість, ініціативність, їх відповідність конкретним умовам діяльності і можливостям реалізації мети.

Схильність до управлінської діяльності визначає співвідношення формального і неформального управління, формування авторитету менеджера і прояв його лідерських якостей, і може проявляється у методах

і прийомах розробки управлінських рішень, підходах до оцінки, аналізу проблем вибору і обґрунтування кращого варіанту рішення серед можливих альтернатив. Діяльнісні характеристики управлінської майстерності можуть виявлятися, формуватися, відточуватися поступово, упродовж життя [5, с. 511].

Процес формування мистецтва управління пов'язаний з такими групами факторів, як зовнішні передумови; умови службової діяльності; особистісні фактори. Основою управлінського мистецтва є конкретний приклад, ситуація, зразок, у яких демонструється певна управлінська проблема і дається метод її вирішення. При цьому основним методом управлінського мистецтва є описовий, емпіричний, на відміну від логічного, притаманного теорії керівництва [7].

Діяльність менеджера, що працює творчо, володіє мистецтвом управління, характеризується підприємливістю, постійним пошуком нових можливостей у сфері економіки, технологій, організаційної структури, використання потенційних можливостей трудового колективу і кожного виконавця зокрема. Майстерність керівника пов'язана з його лідерськими якостями, творчою імпровізацією, умінням приймати раціональні рішення в умовах ризику і мінімуму інформації, з урахуванням прямих і опосередкованих, взаємопов'язаних і взаємообумовлених факторів.

Керівник очолює організацію через делегування повноважень, саме тому лідерами стають не з волі організації, а завдяки особистому авторитету, харизмі та багатьом особистим якостям індивіда. Керівником організаційно-виробничої організації є людина, яка одночасно є і лідером і ефективно управляє своїми підлеглими, завданням якого є вплив на інших людей з метою виконання завдань, доручених організацією.

Лідерство є центром групового процесу, мистецтвом переконуючої згоди й феноменом влади й ініціювання структури. Встановлено, що лідерство являє собою функцію, пов'язану з позицією, виконанням ролі, з поведінкою і структуруванням очікувань. Для управління розвитком лідеру бажано розкрити процес мінливості, трансформації певних якостей. Дослідження дали змогу встановити кореляцію між особистісними рисами й сприйняттям лідерських здібностей при цьому особистісні риси багато в чому пов'язані зі сприйняттям лідерства.

На ефективність лідера-управлінця впливають особистісні якості, потреба в яких зумовлена специфікою ситуації й особливостями поставлених завдань. У цьому разі необхідне поєднання особистісних рис із професійною компетентністю (наявність аналітичних здібностей, професійних знань, вміння управляти). Для ефективного лідера необхідні, такі здібності як стратегічне визначення перспектив розвитку керованої

організації і здатності до моделювання складних ситуацій, прораховування ризику, змінювати організаційну структуру й культуру [6].

Для управління змінами необхідні такі якості як спроможність вселяти віру в себе й свої можливості; здатність переконувати у новому рішенні старих проблем; уміння задовольняти емоційні потреби свого оточення, а також емоційна інтелігентність, яка поєднує самопоінформованість, саморегуляцію, мотивацію до досягнень, емпатію, соціальні навички. В основі вирішення організаційних завдань сучасного кадрового менеджменту домінує командний метод управління, як синтезу послідовних трансформацій організаційних культур, що відбуваються відповідно до вимог часу. Лідерство є формою діяльності, що виявляється у відносинах між лідером і тими, хто підтримує його і йде за ним, в особливих рисах характеру лідера й реакції інших людей.

Загальною ознакою лідерства є вплив одного або кількох людей на більшість інших. Цей „вплив лідера” передбачає його позитивне сприяння в досягненні спільних цілей. Лідер здійснює „акти лідерства”, структура яких характеризується елементами, що взаємодіють між собою і змінюються; певними особистісними рисами лідера, його здібностями, можливостями для реалізації цілей інших людей у процесі ситуаційної взаємодії. В управлінні розвитком важливо знати владу й джерело впливу, оскільки в певному випадку призначена на посаду людина бере у свої руки владу й впливає на інших, в другому природа цієї влади виявляється в добровільному об’єднанні. Лідер не є захищеним від санкцій проти себе з боку колективу, якщо його поведінка не відповідає прийнятим морально-етичним нормам. А керівник підприємства залежить від певних санкцій не з боку групи, а з боку тієї організації, що доручила йому керівництво цією групою. Лідер для збереження своєї позиції повинен бути чутливим до потреб і запитів групи, а начальник може цим нехтувати.

Відносно ситуацій, які виникають в процесі керівництва, то вони являють собою набір відносин, установок і цінностей, з якими людині або групі людей доводиться мати справу й завдяки якому дії планують заздалегідь, а успішне завершення дій заохочується. Ситуація характеризується структурою міжособистісних внутрішньогрупових відносин усередині групи; рисами культури певної групи й умовами її існування; системою базових та індивідуальних цінностей і відносин. Визначальним елементом лідерської діяльності і її процесу є ціль, що реалізується через функції й завдання, тобто фіксацією взаємозв’язків, взаємодій та взаємовплив як виду міжособистісних відносин, що проявляється через цілеспрямовані або навмисні впливи й динаміку

процесу лідерства і набуває різноманітних форм залежно від ситуації, цілей і завдань, міжособистісного сприйняття, оцінок і відносин [6].

В теперішній час виникає гостра необхідність до залучення в аграрний сектор кадрів ринкового спрямування, відпрацювання оптимальної структури виробництва і формування соціально-економічної бази для ефективного використання персоналу підприємств. Функціонування аграрних підприємств характеризується низьким рівнем обізнаності керівників відносно практичного застосування теоретичних і практичних аспектів менеджменту персоналу. Особливу турботу викликає також фактор низької ринкової адаптивності керівників сільськогосподарських підприємств. Адже, формування та використання кадрів управління визначається тим, що вони є представниками інтересів власників майна, землі та підлеглих.

В покращенні діяльності управлінського персоналу значне місце займає виявлення ступеня задоволення вищих потреб. Потреби людей ділять на п'ять основних рівнів: фізіологічні; безпека та впевненість в майбутньому; соціальні; потреби в повазі та в самовиразі. Потреби нижчих рівнів впливають на поведінку людини безпосередньо, і тільки після їх задоволення почнуть впливати мотивації більш високих рівнів. В кожному конкретному випадку людина прагне до задоволення тієї потреби, яка для нього є більш важливою або сильною. Для того, щоб наступний, більш високий рівень ієрархії потреб почав впливати на поведінку людини, не обов'язково повністю задовольняти всі потреби нижчого рівня повністю [1; 2]. Для забезпечення високих економічних результатів діяльності, створення здорового психологічного клімату в трудовому колективі та формування іміджу керівника, великого значення набуває вміння керувати людьми з досягненням високої продуктивності праці та низьким рівнем стресу. Стрес, як психічний стан, супроводжується надмірною психологічною або фізіологічною напругою, і прямо або опосередковано збільшує витрати на ведення справ і понижує якість трудового життя організацій.

Для досягнення кращих показників діяльності треба звернути увагу на розвиток здібностей підлеглих, більш чіткі критерії їх відповідальності, наявність у них можливості відмовлятися від виконання завдань, якщо для цього є достатні підстави, можливість вибору підлеглими роботи з урахуванням здібностей і потреб, докладніше пояснювати їм необхідність виконання завдань, обговорювати складні питання, підвищувати рівень інформованості.

Поліпшення якості управління персоналом в умовах демократизації суспільства має забезпечувати, з одного боку, досягнення цілей

підприємства, а з іншого – узгоджуватися з ціннісними установками (орієнтирами) працівників. Суттєвого значення в цьому контексті набуває добір кадрів за наявністю управлінських здібностей, які відповідають аксіологічно-цільовому підходу (рис.). Виходячи з цього процес управління набуває аксіологічно-цільової спрямованості. Важливість формування керівного складу підприємства, адаптованого до ринкових умов, визначається тим, що керівники є не лише представниками власників капіталу, але й захисниками інтересів працівників, без чого не можливо забезпечити ефективне використання праці.



Технологія аксіологічного аналізу процесу управління персоналом сільськогосподарського підприємства

Висновки з даного дослідження. Функціонування будь-якої організації, ефективне використання її персоналу неможливе без злагодженої роботи всіх складових виробничого процесу. Вдосконалення структури управління, покращення матеріально-технічного забезпечення, вдосконалення організації роботи виробничих та допоміжних підрозділів, удосконалення обслуговування робочих місць, покращення умов праці та відпочинку належать до якісних факторів зростання продуктивності, підвищення ефективності персоналу.

Бібліографічний список: 1. Апенько С.М., Гілева Х.В. Система розвитку трудових ресурсів в умовах становлення національної системи

кваліфікації / С.М. Апенько, Х.В. Гілева // Актуальні проблеми економіки. – № 11 (185). – 2016. – С. 304-311. 2. Балабанова Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко [монографія]. – ДонГУЭТ, 2004. – 147 с. 3. Дідур К.М. Система участі персоналу в прибутках підприємств як одна з форм матеріальної мотивації / К.М. Дідур // Актуальні проблеми економіки. – № 11(185). – 2016. – С. 291-303. 4. Жерноклеев Н.Н. Организационно-экономические основы комплексного развития районного АПК (на примере Харьковской области) [монография] / Н.Н. Жерноклеев. – Х.: ФЛП Либуркина Л.М., 2007. – 232 с. 5. Завадський Й.С. Менеджмент. – Т. 2 / Й.С. Завадський. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2002. – 640 с. 6. Колпаков В. Лідерство – фактор суспільного розвитку / В. Колпаков, О. Анісімов // Персонал. – № 9. – 2005. – С. 68–74. 7. Нагаєв В.М. Мистецтво управлінської діяльності і лідерство / В.М. Нагаєв. // Персонал. – № 7. – 2007. – С. 65-72.

Г.П. Пасемко, Г.Е. Беседина, П.В. Лактионов. Использование аксиологично-целевого подхода у процессе подбора руководителей сельскохозяйственных предприятий. Обосновано возрастание роли руководителя сельскохозяйственного предприятия в рыночных условиях хозяйствования. Доказано, что для эффективного лидера необходимы, такие качества как стратегическое определение перспектив развития управляемой организации и способности к моделированию сложных ситуаций, просчетов рисков, способности менять организационную структуру и культуру. Установлено, что для обеспечения высоких экономических результатов деятельности, создания здорового психологического климата в трудовом коллективе и формирования имиджа руководителя, большое значение приобретает умение управлять людьми и достигать высокой производительности труда и низкого уровня стресса. Показана необходимость использования аксиологично-целевого подхода у процессе подбора руководителей сельскохозяйственных предприятий.

Ключовые слова: управление, лидерство, аксиологично-целевой подход, управленческий персонал, сельскохозяйственное предприятие.

G.P. Pasemko G.E. Besedina, P.V. Laktionov. Use of axiological and target approach in the process of agricultural enterprises managers selection. It is highlighted that management, as a creative process, covers a wide range of issues of operational work; development of professional links and business contacts; motivations of subordinates to high-performance work; support of high labor discipline; conflict resolution; persuasive skills; logic of

proof; oratory; the effectiveness of the style of management at different hierarchical levels, etc.

It is proved that the process of forming the mastery of management is associated with such groups of factors as external prerequisites; conditions of service activity; personal factors. The mastery of the manager is related to his leadership qualities, creative improvisation, the ability to make rational decisions in terms of risk and minimize information, taking into account direct and indirect, interrelated and mutually determined factors.

It was established that leadership is a function associated with the position, fulfillment of the role, behavior and structure of expectations. To manage the development of the leader it is desirable to disclose the process of variability, the transformation of certain qualities. Studies have made it possible to establish a correlation between personality traits and perceptions of leadership abilities, while personality traits are largely associated with perceptions of leadership. Leadership is a form of activity that manifests itself in the relationship between a leader and those who support him and follow him, in particular, in the character of the leader and the reaction of other people. The general sign of leadership is the influence of one or more people on most others. This "leader's influence" implies its positive contribution to the achievement of common goals.

It is substantiated that functioning of agrarian enterprises is characterized by a low level of knowledge of managers regarding the practical application of theoretical and practical aspects of personnel management. There is a particular concern related with the factor of low market adaptability of agricultural enterprises managers.

It is proved that in improving the activities of management personnel a significant place is to identify the degree of satisfaction of higher needs. Improving the quality of personnel management in the conditions of democratization of society should ensure, on the one hand, the achievement of the goals of the enterprise, and, on the other hand, to be consistent with the value systems (benchmarks) of employees. Of significant importance in this context is the selection of personnel with the availability of managerial abilities that are consistent with the axiological-target approach.

Key words: management, leadership, axiological-target approach, management personnel, agricultural enterprise.

Стаття надійшла до редакції: 20.09.2017 р.